

CHAPTER 3

SHARED

VISSION

Irvan Ramadhie
2306181172

Regitha Martha
2306181323 Gracia Stella

Sinaga 2406385504

Winda Meirina
2406385845 Linna Asni

Zalukhu 2406472611

Pendahuluan

Shared vision atau visi bersama adalah suatu konsep yang merujuk pada pandangan kolektif yang dimiliki oleh anggota suatu organisasi mengenai tujuan dan arah yang ingin dicapai. Menurut Peter Senge dalam bukunya "*The Fifth Discipline*", *shared vision* adalah elemen kunci dalam menciptakan organisasi pembelajar yang efektif (Senge, 2006). Dalam konteks ini, visi bersama bukan hanya sekadar pernyataan misi, tetapi merupakan gambaran yang menginspirasi dan memotivasi semua anggota untuk bergerak menuju tujuan yang sama.

Pentingnya *shared vision* dalam organisasi tidak dapat dipandang sebelah mata. Data dari penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki visi bersama yang jelas cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Ranjay Gulati (2007), organisasi dengan visi bersama yang kuat dapat meningkatkan kolaborasi antar tim dan mengurangi konflik internal. Hal ini sejalan dengan temuan di lapangan yang menunjukkan bahwa ketika anggota organisasi merasa terhubung dengan visi yang sama, mereka lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.

Konsep Dasar Shared Vision

Pengertian *shared vision* lebih dalam dapat diartikan sebagai kesepakatan kolektif di antara anggota organisasi tentang masa depan yang diinginkan. Konsep ini menekankan pentingnya **partisipasi aktif dari semua anggota** dalam merumuskan dan

mengembangkan visi tersebut. Sebuah studi oleh Sudiro (2018) menunjukkan bahwa proses kolaboratif dalam menciptakan *shared vision* dapat **meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab di antara anggota tim.**

Elemen-Elemen Shared Vision

1. Inspirasi

Inspirasi adalah elemen pertama dari *shared vision*. Visi yang inspiratif mampu membangkitkan semangat dan motivasi anggota organisasi. Sebagai contoh, visi yang dicanangkan oleh perusahaan teknologi seperti Apple, yang berfokus pada inovasi dan perubahan dunia, telah berhasil menarik perhatian dan dedikasi karyawan mereka. Menurut survei Gallup, organisasi dengan visi yang menginspirasi memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi, mencapai 70% dibandingkan dengan 30% pada organisasi tanpa visi yang jelas (Gallup, 2020).

2. Keterlibatan

Keterlibatan anggota dalam proses penciptaan visi bersama sangat penting. Ketika anggota merasa dilibatkan, mereka cenderung lebih berkomitmen terhadap visi tersebut. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan strategis memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih baik. Sebagai contoh, perusahaan seperti Google mengimplementasikan program "*20% time*" yang memungkinkan karyawan untuk menghabiskan waktu mereka pada proyek yang mereka pilih, menghasilkan inovasi yang signifikan dan meningkatkan rasa memiliki terhadap visi perusahaan.

3. Komunikasi

Komunikasi yang efektif adalah kunci untuk menyebarluaskan visi bersama di seluruh organisasi. Tanpa komunikasi yang jelas, visi yang telah ditetapkan dapat menjadi kabur dan tidak dipahami oleh anggota. Menurut penelitian oleh Kotter (1996), organisasi yang berhasil mengkomunikasikan visi mereka dengan baik mengalami keberhasilan yang lebih besar dalam mencapai tujuan strategis mereka. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk menggunakan berbagai saluran komunikasi untuk memastikan bahwa visi bersama dipahami dan diterima oleh semua anggota.

Perbedaan antara Shared Vision dengan Visi Individu

Perbedaan mendasar antara *shared vision* dan visi individu terletak pada fokus dan dampaknya terhadap organisasi. Visi individu adalah pandangan pribadi yang dimiliki oleh seseorang tentang apa yang ingin dicapai, sedangkan *shared vision* adalah pandangan kolektif yang dibagikan oleh seluruh anggota organisasi. Dalam konteks ini,

shared vision mendorong kolaborasi dan sinergi, sementara visi individu dapat berpotensi menciptakan fragmentasi jika tidak selaras dengan tujuan organisasi. Sebuah studi yang dilakukan oleh Kets de Vries (2006) menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil menyelaraskan visi individu dengan *shared vision* mampu mencapai kinerja yang lebih baik dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.



Gambar 1. Konsep *Shared Vision*

Teori dan Konsep dari Peter Senge

A. Pengenalan Peter Senge dan Buku *The Fifth Discipline*

Peter Senge adalah seorang pemikir terkemuka dalam bidang manajemen dan organisasi. Dalam bukunya "*The Fifth Discipline*", Senge memperkenalkan konsep organisasi pembelajar (*learning organization*) yang menekankan pentingnya pembelajaran berkelanjutan dan kolaborasi dalam mencapai tujuan bersama. Senge berargumen bahwa untuk menciptakan organisasi yang efektif, diperlukan adanya *shared vision* yang kuat yang dapat menyatukan semua anggota dalam satu tujuan (Senge, 2006).

B. Konsep *Learning Organization*

Learning organization adalah organisasi yang terus menerus belajar dan beradaptasi dengan lingkungan yang berubah. Dalam konteks ini, *shared vision* berfungsi sebagai panduan bagi anggota organisasi untuk memahami arah yang harus diambil. Menurut

penelitian oleh Garvin (1993), organisasi yang menerapkan prinsip-prinsip learning organization mampu meningkatkan inovasi dan responsivitas terhadap perubahan pasar.

Hubungan antara *learning organization* dan *shared vision* sangat erat. Tanpa visi bersama, proses pembelajaran dalam organisasi dapat terhambat. Sebaliknya, *shared vision* yang kuat dapat mendorong anggota untuk saling berbagi pengetahuan dan pengalaman, menciptakan budaya pembelajaran yang positif. Sebuah studi oleh Watkins dan Marsick (1996) menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki visi bersama yang jelas cenderung lebih berhasil dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif.

Lima Disiplin dalam *The Fifth Discipline*

1. Sistem Pemikiran

Sistem pemikiran adalah disiplin pertama yang dijelaskan oleh Senge, yang menekankan pentingnya melihat organisasi sebagai suatu sistem yang utuh. Dalam konteks *shared vision*, sistem pemikiran membantu anggota organisasi untuk memahami bagaimana tindakan mereka dapat mempengaruhi keseluruhan organisasi. Dengan memahami hubungan antar bagian, anggota dapat lebih mudah berkolaborasi untuk mencapai visi bersama.

2. Penguasaan Pribadi

Disiplin kedua adalah penguasaan pribadi, yang mengacu pada kemampuan individu untuk mengembangkan diri dan mencapai potensi penuh. Dalam konteks *shared vision*, penguasaan pribadi memungkinkan individu untuk menyelaraskan tujuan pribadi mereka dengan visi organisasi, menciptakan sinergi yang kuat dalam mencapai tujuan bersama.

3. Mental Model

Mental model adalah cara berpikir yang dimiliki individu tentang dunia di sekitar mereka. Dalam konteks *shared vision*, penting bagi anggota organisasi untuk menyadari dan mengatasi mental model yang dapat menghambat kolaborasi dan inovasi. Dengan membangun kesadaran akan mental model, organisasi dapat menciptakan budaya yang lebih terbuka dan adaptif.

4. Visi Bersama

Visi bersama adalah disiplin yang menjadi fokus utama dalam pembahasan ini. Senge menekankan bahwa visi bersama harus mampu menginspirasi dan menyatukan

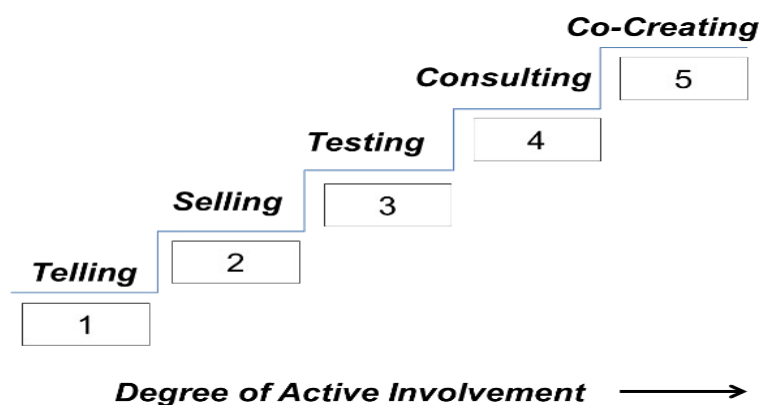
anggota organisasi dalam mencapai tujuan yang lebih besar. Visi yang jelas dan inspiratif akan memberikan arah dan motivasi bagi semua anggota.

5. Pembelajaran Tim

Pembelajaran tim adalah disiplin terakhir yang menekankan pentingnya kolaborasi dalam proses pembelajaran. Dalam konteks *shared vision*, pembelajaran tim memungkinkan anggota untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman, menciptakan solusi yang lebih inovatif dan efektif untuk mencapai visi bersama.

Cara Membangun Visi Bersama

Membangun visi bersama memerlukan komunikasi yang baik antara pemimpin dan bawahan. Visi bersama harus dapat diinterpretasikan dengan baik oleh seseorang dalam level manajerial. Seorang manajer harus dapat menguraikan visi yang telah ditetapkan kepada bawahan/staf. Peter Senge dalam buku *The Fifth Discipline Fieldbook* (1994), menjelaskan terdapat lima tahapan yang dapat digunakan organisasi dalam membangun visi bersama, yaitu; *telling*, *selling*, *testing*, *consulting*, dan *co-creating*.



Gambar 2. Tahap perumusan visi bersama

1. *Telling*

Tahap *telling*, pemimpin menentukan visi dan anggota mengikuti. Penyampaian instruksi dilakukan secara langsung, jelas, dan konsisten. Hal yang dapat

dinegosiasikan atau tidak dapat dinegosiasikan, dikemukakan pada tahapan ini. Biasanya anggota hanya dapat mengingat 25% dari instruksi yang diberikan oleh pemimpin. Anggota akan mengikuti instruksi, tetapi

hanya beberapa yang memiliki komitmen terhadap instruksi tersebut.

2. *Selling*

Tahap *selling*, pemimpin mengetahui visi yang sebaiknya dimiliki oleh organisasi dan menawarkan kepada anggota. Pemimpin memerlukan penerimaan anggota. Pada tahap ini organisasi terbuka dalam menerima anggota, mendukung inisiatif dan usulan anggota, serta memupuk hubungan baik dengan anggota dan pelanggan. Kekurangan tahap ini adalah anggota kerap kali menerima visi pemimpin namun kadang berujung tidak setuju terhadap visi pemimpin.

3. *Testing*

Tahap *testing*, pemimpin sudah memiliki beberapa gagasan visi, tetapi masih ingin mengetahui reaksi anggota sebelum melanjutkan. Penyampaian visi dilakukan dengan memberikan informasi sebanyak mungkin, menyelenggarakan tes motivasi, kegunaan, dan kemampuan, membuat kuesioner, serta melakukan wawancara. Kekurangan tahap ini adalah sulit untuk mengemukakan visi dengan tes.

4. *Consulting*

Tahapan *consulting*, pemimpin menyusun visi terlebih dahulu kemudian meminta masukan kreatif dari anggota untuk melanjutkan penyusunan.

5. *Co-creating*

Tahap *co-creating*, pemimpin bersama anggota berkolaborasi menciptakan visi bersama. Dimulai dengan menyampaikan visi pribadi setiap anggota dan berdiskusi untuk membentuk visi bersama. Kekurangan tahap ini adalah akan memakan waktu yang sangat lama.

Langkah-Langkah Menciptakan *Shared Vision*

1. Identifikasi Nilai dan Tujuan Bersama

Langkah pertama dalam menciptakan *shared vision* adalah mengidentifikasi nilai dan tujuan bersama yang ingin dicapai oleh organisasi. Proses ini melibatkan partisipasi aktif dari semua anggota untuk memastikan bahwa visi yang dihasilkan

mencerminkan aspirasi kolektif. Menurut penelitian oleh Kotter (1996), organisasi yang melibatkan karyawan dalam proses ini memiliki tingkat keberhasilan yang lebih tinggi dalam mencapai tujuan mereka.

2. Keterlibatan Stakeholder

Keterlibatan stakeholder, termasuk karyawan, manajemen, dan pemangku kepentingan lainnya, sangat penting dalam menciptakan *shared vision*. Ketika semua pihak merasa terlibat dalam proses, mereka lebih cenderung untuk mendukung visi yang dihasilkan. Sebuah studi oleh Argyris (1991) menunjukkan bahwa keterlibatan stakeholder dapat meningkatkan komitmen dan motivasi untuk mencapai tujuan bersama.

3. Komunikasi yang Efektif

Setelah visi bersama dirumuskan, langkah selanjutnya adalah mengkomunikasikannya secara efektif kepada semua anggota organisasi. Komunikasi yang jelas dan transparan akan membantu anggota memahami visi dan peran mereka dalam mencapainya. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang mengimplementasikan strategi komunikasi yang baik memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi (Gallup, 2020).

Tantangan dalam Mewujudkan Shared Vision

1. Perbedaan Budaya

Salah satu tantangan utama dalam mewujudkan *shared vision* adalah perbedaan budaya di antara anggota organisasi. Budaya yang berbeda dapat mempengaruhi cara pandang dan pendekatan anggota terhadap visi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk memahami dan mengelola perbedaan ini agar dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi.

2. Resistensi terhadap Perubahan

Resistensi terhadap perubahan juga menjadi tantangan yang signifikan dalam implementasi *shared vision*. Banyak anggota organisasi mungkin merasa nyaman dengan cara kerja yang sudah ada dan enggan untuk beradaptasi dengan visi baru. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil mengelola resistensi ini melalui komunikasi yang baik dan pelatihan yang tepat dapat

lebih sukses dalam mencapai tujuan mereka (Kotter, 1996).

Dampak *Shared Vision* terhadap Kinerja Organisasi

A. Peningkatan Motivasi dan Keterlibatan Karyawan

Shared vision berkontribusi signifikan terhadap peningkatan motivasi dan keterlibatan karyawan. Ketika karyawan merasa terhubung dengan visi yang lebih besar, mereka cenderung lebih bersemangat dalam pekerjaan mereka. Menurut studi oleh Gallup (2020), organisasi dengan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi mengalami produktivitas yang lebih baik dan tingkat turnover yang lebih rendah. Karyawan yang terlibat merasa bahwa kontribusi mereka memiliki dampak yang nyata terhadap pencapaian visi bersama.

B. Inovasi dan Kreativitas dalam Tim

Shared vision juga mendorong inovasi dan kreativitas dalam tim. Ketika anggota tim memiliki visi yang sama, mereka lebih mungkin untuk berbagi ide dan berkolaborasi dalam menciptakan solusi yang inovatif. Penelitian menunjukkan bahwa tim yang memiliki visi bersama yang jelas dapat menghasilkan ide-ide yang lebih kreatif dan solusi yang lebih efektif (Senge, 2006). Hal ini sangat penting dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, di mana inovasi menjadi kunci untuk bertahan dan berkembang.

C. Keberlanjutan dan Pertumbuhan Organisasi

Keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi juga sangat dipengaruhi oleh adanya *shared vision*. Organisasi yang memiliki visi yang jelas dan terintegrasi dalam strategi mereka cenderung lebih mampu beradaptasi dengan perubahan pasar dan lingkungan bisnis. Sebuah studi oleh Kotter (1996) menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil menerapkan *shared vision* memiliki tingkat keberhasilan yang lebih tinggi dalam mencapai tujuan jangka panjang mereka. Dengan demikian, *shared vision* bukan hanya sekadar alat untuk mencapai tujuan, tetapi juga merupakan fondasi untuk keberlanjutan organisasi di masa depan.

Kelebihan dan Kekurangan *Shared Vision*

Salah satu kelebihan utama dari *shared vision* adalah kemampuannya untuk menyatukan anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Namun, ada juga kekurangan yang perlu diperhatikan, seperti kemungkinan terjadinya konflik antara visi

bersama dan visi individu. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk mengelola perbedaan ini dengan bijaksana.

Relevansi *Shared Vision* dalam Konteks Modern

Dalam konteks modern, *shared vision* menjadi semakin relevan dengan meningkatnya kompleksitas dan dinamika lingkungan bisnis. Organisasi yang mampu mengadaptasi visi mereka sesuai dengan perubahan zaman akan lebih mampu bertahan dan berkembang. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang responsif terhadap perubahan memiliki kinerja yang lebih baik di pasar yang kompetitif (Gulati, 2007).

Hubungan antara *Shared Vision* dan Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif sangat berperan dalam menciptakan dan memelihara *shared vision* dalam organisasi. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk berkomitmen terhadap visi bersama akan meningkatkan peluang keberhasilan organisasi. Menurut Senge (2006), pemimpin yang baik adalah mereka yang dapat menciptakan lingkungan di mana visi bersama dapat tumbuh dan berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

1. Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Crown Business.
2. Gulati, R. (2007). *"Managing Network Resources: Alliances, Affiliations, and Other Relational Assets."* Strategic Management Journal.
3. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
4. Garvin, D. A. (1993). *"Building a Learning Organization."* Harvard Business Review.
5. Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). *"In Action: Creating the Learning Organization."* The Learning Organization.
6. Argyris, C. (1991). *"Teaching Smart People How to Learn."* Harvard Business Review.
7. Gallup. (2020). *"State of the American Workplace."* Gallup Press.

Kuesioner Penilaian Shared Vision dalam Organisasi

Petunjuk pengisian:

Silakan pilih satu jawaban yang paling menggambarkan pendapat Anda untuk setiap pernyataan berikut. Berikan tanda ceklis (v) pada kolom skala 1 sampai 5, dengan rincian sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

No	Pernyataan	Sangat tidak setuju (1)	Tidak setuju (2)	Netral (3)	Setuju (4)	Sangat setuju (5)
Pemahaman tentang Visi						
1	Saya sepenuhnya memahami visi organisasi ini.					
2	Visi organisasi ini jelas dan mudah dimengerti.					
3	Visi organisasi ini dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh anggota.					
Keterlibatan dalam Visi						
4	Saya merasa terlibat dalam pencapaian visi organisasi.					
5	Pendapat dan ide saya didengarkan saat membahas visi organisasi.					

6	Saya merasa memiliki peran penting dalam mewujudkan visi organisasi ini.					
Komitmen terhadap Visi						
7	Saya berkomitmen untuk membantu organisasi mencapai visinya.					
8	Saya selalu berusaha bekerja sesuai dengan visi organisasi.					
9	Saya percaya bahwa visi organisasi ini dapat dicapai dengan kerja keras dan kolaborasi.					
Keselarasan Visi dengan Nilai Pribadi						
10	Saya merasa bahwa visi organisasi ini sejalan dengan nilai-nilai pribadi saya.					
11	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini karena visinya.					
12	Saya percaya bahwa visi organisasi ini akan membawa dampak positif bagi masyarakat.					
Keterpaduan Tim terhadap Visi						
13	Seluruh tim bekerja bersama-sama untuk mencapai visi yang sama.					
14	Visi organisasi ini mendorong kolaborasi yang kuat di antara anggota tim.					
15	Setiap orang dalam organisasi ini memahami bagaimana peran mereka mendukung visi secara keseluruhan.					

Terima kasih atas partisipasi Anda!

Berikut adalah cara melakukan interpretasi terhadap total skor shared vision dalam organisasi:

Total Skor	Interpretasi
60 - 75	Sangat Baik – Shared vision sangat kuat di organisasi. Sebagian besar responden memiliki pemahaman yang jelas, keterlibatan yang tinggi, serta komitmen yang kuat terhadap visi organisasi. Visi tersebut sejalan dengan nilai-nilai pribadi karyawan dan diimplementasikan dengan baik dalam kolaborasi tim.
45 - 59	Baik – Shared vision cukup kuat, tetapi mungkin ada beberapa area yang perlu ditingkatkan. Karyawan memahami dan mendukung visi organisasi, namun mungkin belum semua merasa terlibat sepenuhnya atau visi belum dikomunikasikan secara optimal ke seluruh anggota organisasi.
30 - 44	Sedang – Shared vision masih perlu diperkuat. Ada beberapa kelemahan dalam pemahaman visi, keterlibatan, atau komitmen karyawan. Komunikasi visi mungkin tidak konsisten, dan beberapa karyawan merasa visi tersebut belum sejalan dengan nilai pribadi mereka atau kurang memiliki kontribusi dalam mewujudkannya.
15 - 29	Rendah – Shared vision lemah dalam organisasi. Sebagian besar responden tidak memahami atau tidak terlibat dalam visi organisasi. Ini mungkin menunjukkan adanya masalah komunikasi atau ketidakcocokan antara visi organisasi dan nilai-nilai karyawan. Kolaborasi antar tim mungkin kurang kuat, dan organisasi perlu bekerja keras untuk meningkatkan keterlibatan terhadap visi.